

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1: EINFÜHRUNG	1
TEIL 2: GRUNDLAGEN	15
1 Markt oder Unternehmung?	17
1.1 Haushalten oder kooperieren	17
1.2 Hierarchie und Unternehmung	22
1.3 Markt und Unternehmung – eine Gegenüberstellung	25
1.4 Innere und äußere Schichten	30
1.5 Zusammenfassung	34
1.6 Literaturempfehlungen	35
2 Ressourcen	37
2.1 Eine Ressourcen-Typologie	37
2.1.1 Zwei Merkmale	37
2.1.2 Privates Gut mit Externalitäten	38
2.1.3 Öffentliches Gut	40
2.1.4 Acht Typen von Ressourcen	41
2.1.5 Zwischenfazit	44
2.1.6 Entscheidung aufgrund von Strategie oder Finanzen?	45
2.2 Fehlende Marktfähigkeit	47
2.2.1 Einführende Übersicht	47
2.2.2 Transaktionskosten	48
2.2.3 Technische Transaktionskosten	51
2.2.4 Spezifität	53
2.2.5 Synergien	54
2.2.6 Hold up	56
2.3 Öffentliches Gut	58
2.3.1 Wissen – Definition	58

2.3.2	Wissen – Verwendung	59
2.3.3	Wissen und Investitionen	61
2.3.4	Arten des Wissens	63
2.4	Zusammenfassung	66
2.5	Literaturempfehlungen.....	67
3	Transfer Pricing	69
3.1	Interne Leistungen	69
3.1.1	Rekapitulation	69
3.1.2	Dezentrale Entscheidungsfindung	70
3.1.3	Eine einfache Rechnung	72
3.1.4	Interpretationen	74
3.1.5	Transferpreise in Höhe der Grenzkosten	76
3.1.6	Zur Praxis	78
3.2	Zeitlich-logische Verknüpfung	79
3.2.1	Phasen des unternehmerischen Geschehens	79
3.2.2	Aufstellung des Baums.....	81
3.2.3	Zur Natur der Vorleistungen	84
3.2.4	Rückwärtsrechnung	86
3.2.5	Zur Praktikabilität.....	89
3.2.6	Vier Phasen.....	92
3.3	Zusammenfassung	93
3.4	Literaturempfehlungen.....	94
4	Strategisch denken!	95
4.1	Entwicklung und Ansätze des strategischen Managements.....	95
4.1.1	Was bedeutet „Strategie“?	95
4.1.2	Die Anfänge des strategischen Managements	96
4.1.3	Weiterentwicklung: Market-based View	101
4.1.4	Resource-based View (RBV)	103
4.1.5	Vernetzungen.....	108
4.2	Herausforderungen für das strategische Management	113
4.2.1	Treiber der Veränderung	113

4.2.2	Defizite der klassischen Strategieinstrumente.....	118
4.3	Zusammenfassung	121
4.4	Literaturempfehlungen.....	122
5	Finanziell denken!	123
5.1	Ein Minimum an Finanzmathematik	123
5.2	Fokus Zahlungswirkungen.....	125
5.3	Die Auswahl der besten Summenzahlungsreihe.....	127
5.4	Fisher-Separation und Kapitalwert	130
5.5	Zwischenfazit.....	132
5.6	Freie Cashflows	133
5.7	Das Capital Asset Pricing Model.....	137
5.8	Unternehmensbewertung	143
5.8.1	Die Formeln für den DCF	143
5.8.2	EBIT, Equity Value versus Entity Value	144
5.8.3	Entfaltung der Kapitalmärkte	147
5.9	Zusammenfassung	150
5.9.1	Prinzipien des finanziellen Denkens	150
5.9.2	Finanzielles Führungssystem.....	151
5.10	Literaturempfehlungen.....	153
TEIL 3: DIE VIER JAHRESZEITEN		155
1	Grundlagen schaffen und Position bestimmen	157
1.1	Überlegungen zum Standort	157
1.1.1	Grundsätzliches	157
1.1.2	Von Thünen.....	158
1.1.3	Hotelling.....	159
1.1.4	Standorttheorie heute.....	161
1.1.5	In das Zentrum oder nicht?.....	164
1.2	Positionswechsel.....	168
1.2.1	Die klassischen Zyklen: Kondratieff.....	168

1.2.2	Organisches Wachstum	170
1.2.3	Unternehmenstransformation	174
1.2.4	Wie Abschreibungen verwenden?	177
1.3	Konklusion zur ersten Jahreszeit	179
1.3.1	Zur Phasenidentifikation	179
1.3.2	Fazit	181
1.4	Literaturempfehlungen.....	182
2	Entwickeln und aufbauen	183
2.1	Innovation	183
2.1.1	Zum Innovationsbegriff.....	183
2.1.2	Die Rolle des Entrepreneurs	185
2.1.3	Entwicklung und Skalierbarkeit	186
2.1.4	Entwicklung und Varianten.....	188
2.1.5	Innovation als Wachstumsmotor	190
2.2	Umfeld und Wirkung – Geistesblitz und Umgebung.....	192
2.2.1	Fünf Faktoren	193
2.2.2	Makroklima	196
2.2.3	Schumpeter versus Kirzner.....	198
2.3	Entrepreneurship als Prozess	202
2.3.1	Sieben Schritte.....	202
2.3.2	Interne Kapitalmärkte.....	204
2.3.3	Zielkostenrechnung	207
2.4	Konklusion zur zweiten Jahreszeit.....	209
2.4.1	Zur Phasenidentifikation	209
2.4.2	Fazit	211
2.5	Literaturempfehlungen.....	213
3	Wachstum managen	215
3.1	Vom Prototyp zum Markterfolg.....	215
3.1.1	Das Management von Ressourcen und Risiken	215

3.1.2	Vom Kapital bis zum Talent – benötigte Ressourcen	220
3.2	Individualisiertes Massenprodukt	222
3.2.1	Vier Entwicklungsstufen	222
3.2.2	Attribute und Zusatzdienste	224
3.2.3	Technologiesprünge.....	227
3.3	Der Absatzprozess	228
3.3.1	Markteinführung.....	228
3.3.2	Markenbildung.....	230
3.3.3	Marktdurchdringung	234
3.3.4	Mitarbeiter und Incentives	236
3.4	Verschiedene Wege zum Wachstum	240
3.4.1	Organisches Wachstum	241
3.4.2	Externes Wachstum	241
3.5	Konklusion zur dritten Jahreszeit.....	246
3.5.1	Zur Phasenidentifikation	246
3.5.2	Fazit	248
3.6	Literaturempfehlungen.....	249
4	Ernten und neu beginnen	251
4.1	Gegenwart versus Zukunft.....	251
4.1.1	Balance	251
4.1.2	Marktansprüche	253
4.1.3	Krisen	255
4.1.4	Die „gesunde“ Unternehmung.....	259
4.1.5	Indikatoren.....	262
4.2	Wertorientierung.....	264
4.2.1	Wie die Zukunft beurteilen?	264
4.2.2	Gewinne oder Cashflows.....	266
4.2.3	Absatz, Leistungserstellung, Finanzen	268
4.2.4	Kennzahlen und Programme.....	270
4.2.5	Economic Value Added.....	272

4.3	Fortführung versus Liquidation	276
4.4	Konklusion zur vierten Jahreszeit.....	282
4.4.1	Zur Phasenidentifikation	282
4.4.2	Fazit	284
4.5	Literaturempfehlungen.....	286
5	Nachwort zu den vier Jahreszeiten.....	287
5.1	Die Frage: strategisches oder finanzielles Denken?	287
5.2	Lebenszykluskonzept als Schlüssel für die Frage.....	288
5.3	Andere Lebenszyklusmodelle.....	290
TEIL 4: DIE KUNST DER BALANCE – EINE SCHLUSSBEMERKUNG		295
TEIL 5: FRAGEN ZUR LERNKONTROLLE UND AUFGABEN		311
ANHANG		329
1	Personenverzeichnis.....	331
2	Glossar.....	337
Die Autoren.....		343

Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und
Finanzen

Die vier Jahreszeiten der Unternehmung

Schwenker, B.; Spremann, K.

2008, XII, 342 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-75950-8